



CIDADE DE  
**SÃO PAULO**

*sepep*

# **CARTILHA DE REPLICABILIDADE**

**Programa de Metas da Cidade de São Paulo**











# Sumário

## **1 APRESENTAÇÃO** ..... **PÁG. 06**

## **2 DISSEMINAÇÃO E REPLICABILIDADE** ..... **PÁG. 10**

**A. POR QUE SISTEMATIZAR?** ..... **PÁG. 12**

**B. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO** .. **PÁG. 13**

**C. USOS DA CARTILHA** ..... **PÁG. 14**

## **3 PLANEJAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA** ..... **PÁG. 16**

**A. O QUE É?** ..... **PÁG. 18**

**B. PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO NO SETOR PÚBLICO** ..... **PÁG. 19**

## **4 PROGRAMA DE METAS DA CIDADE DE SÃO PAULO** ..... **PÁG. 20**

**A. O QUE É?** ..... **PÁG. 22**

**B. COMO FUNCIONA?** ..... **PÁG. 23**

**C. BENEFÍCIOS PARA A CIDADE?** ..... **PÁG. 24**

**D. PROGRAMA DE METAS: VERSÕES ANTERIORES** ..... **PÁG. 25**



**5 PROGRAMA DE METAS 2021-2024** ..... **PÁG. 38**

**A. METODOLOGIA** ..... **PÁG. 42**  
**B. PLANEJAMENTO INTEGRADO** ..... **PÁG. 44**  
**C. CICLO PARTICIPATIVO** ..... **PÁG. 48**  
**D. INOVAÇÕES** ..... **PÁG. 51**  
**E. ORÇAMENTO** ..... **PÁG. 54**  
**F. MONITORAMENTO** ..... **PÁG. 55**  
**G. TRANSPARÊNCIA** ..... **PÁG. 56**

**6 GLOSSÁRIO** ..... **PÁG. 58**

**7 RECOMENDAÇÕES GERAIS** ..... **PÁG. 62**

**8 AGRADECIMENTOS** ..... **PÁG. 66**

**9 COLABORARAM** ..... **PÁG. 70**

**10 EXPEDIENTE** ..... **PÁG. 74**

**11 REFERÊNCIAS** ..... **PÁG. 78**





# CIDADE DE SÃO PAULO

**Prefeito**  
**Ricardo Nunes**

Secretaria de Governo Municipal  
**Rubens Rizek Jr.**

Secretaria Executiva  
de Planejamento e Entregas Prioritárias  
**Vivian Satiro**

Secretaria da Casa Civil  
**Fabricio Cobra Arbex**

Secretaria da Fazenda Municipal  
**Guilherme Bueno de Camargo**

Controladoria Geral do Município  
**Daniel Falcão**

Procuradoria Geral do Município  
**Marina Magro**

Secretaria Municipal de Cultura  
**Aline Torres**

Secretaria Municipal de Desenvolvimento  
Econômico e Trabalho  
**Aline Cardoso**

Secretaria Municipal de Assistência  
e Desenvolvimento Social  
**Carlos Bezerra Jr.**

Secretaria Municipal de Direitos  
Humanos e Cidadania  
**Soninha Francine**

Secretaria Municipal de Educação  
**Fernando Padula**

Secretaria Municipal de Esporte e Lazer  
**Carlos Augusto Manoel Vianna**

Secretaria Municipal de Gestão  
**Marcela Arruda**

Secretaria Municipal de Habitação  
**João Farias**

Secretaria Municipal  
de Infraestrutura e Obras Urbanas  
**Marcos Monteiro**

Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia  
**Juan Quirós**

Secretaria Municipal da Justiça  
**Eunice Prudente**

Secretaria Municipal de Mobilidade e Trânsito  
**Ricardo Teixeira**

Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência  
**Silvia Grecco**

Secretaria Municipal de Relações Internacionais  
**Marta Suplicy**

Secretaria Municipal de Saúde  
**Luiz Carlos Zamarco**

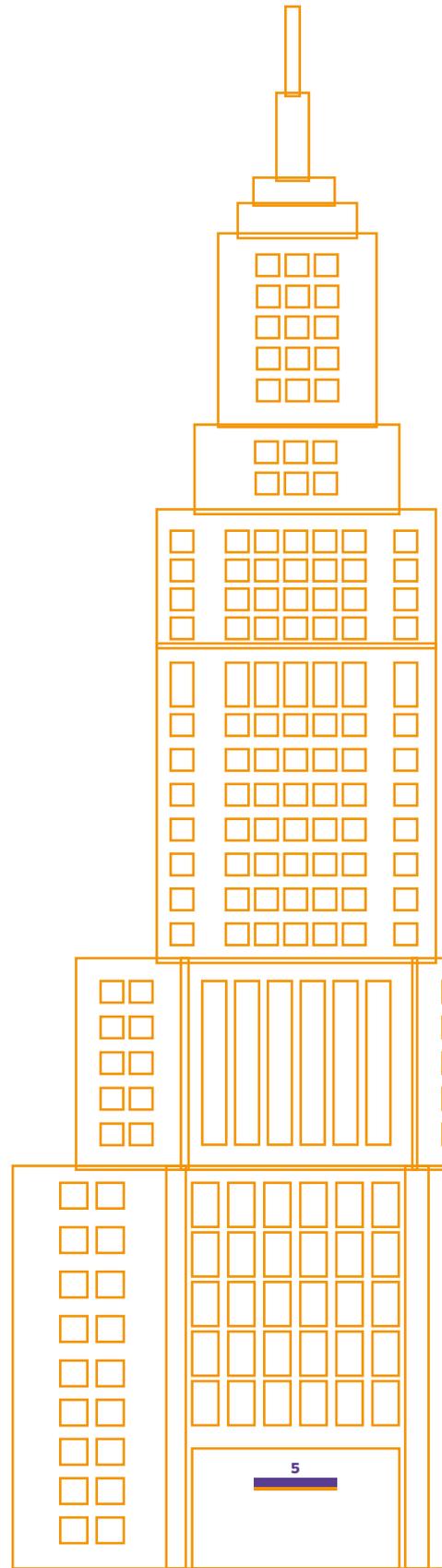
Secretaria Municipal de Segurança Urbana  
**Elza Paulina de Souza**

Secretaria Municipal de Subprefeituras  
**Alexandre Modonezi**

Secretaria Municipal  
de Urbanismo e Licenciamento  
**Marcos Duque Gadelho**

Secretaria Municipal de Turismo  
**Rodolfo Marinho**

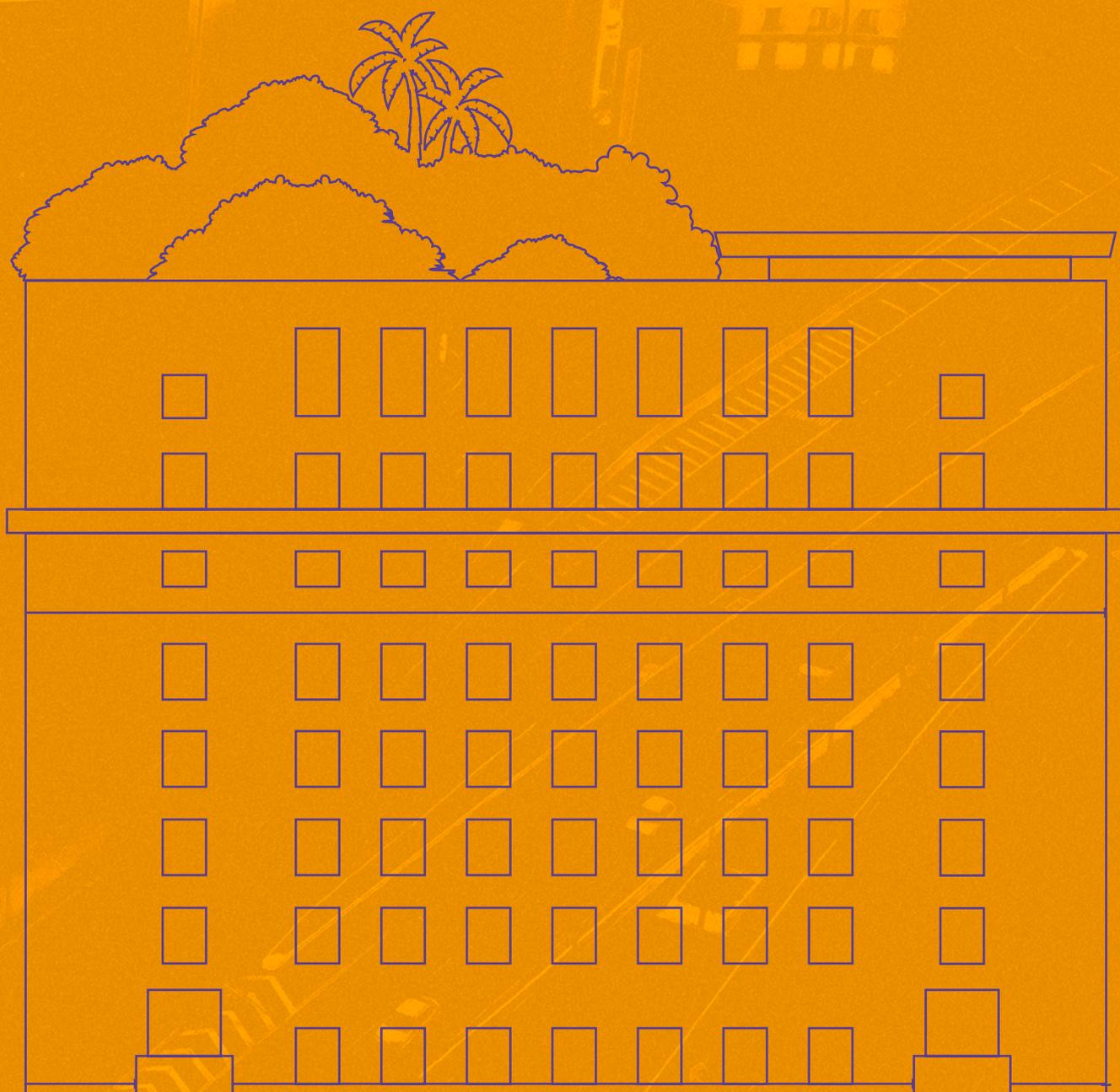
Secretaria Municipal  
do Verde e Meio Ambiente  
**Eduardo de Castro**





CAPÍTULO 01

# APRESENTAÇÃO



## APRESENTAÇÃO



### Vivian Satiro

Secretária Executiva de  
Planejamento e  
Entregas Prioritárias

A cidade de São Paulo foi pioneira ao incluir em 2008, na Lei Orgânica do Município, por iniciativa popular, a exigência de apresentação do Programa de Metas pelo Poder Executivo eleito. Trata-se de um marco para o planejamento público municipal e uma inspiração que motivou dezenas de outras cidades do Brasil.

Desde então, quatro versões do Programa de Metas foram propostas, discutidas, implementadas e monitoradas. Neste momento, estamos na fase de execução e monitoramento do Programa de Metas 2021-2024, composto por 77 metas, 306 iniciativas, subdivididas em seis eixos estruturantes: SP Justa e Inclusiva, SP Segura e Bem Cuidada, SP Ágil, SP Inovadora e Criativa, SP Global e Sustentável, e SP Eficiente.

Toda a experiência paulistana em planejamento público, especialmente em relação ao Programa de Metas, torna São Paulo referência. O objetivo deste documento é dar visibilidade ao histórico da experiência municipal, explorar as metodologias já adotadas e apontar conceitos e subsídios a gestores e pesquisadores do campo de públicas.

Esse esforço é compromisso e legado governamental, demonstra cuidado com a gestão do conhecimento gerado por servidores públicos em diferentes períodos e matizes e, sobretudo, respeito aos cidadãos beneficiários das políticas públicas e coprodutores em todo o seu processo participativo.

Boa leitura!





CAPÍTULO 02

# DISSEMINAÇÃO E REPLICABILIDADE

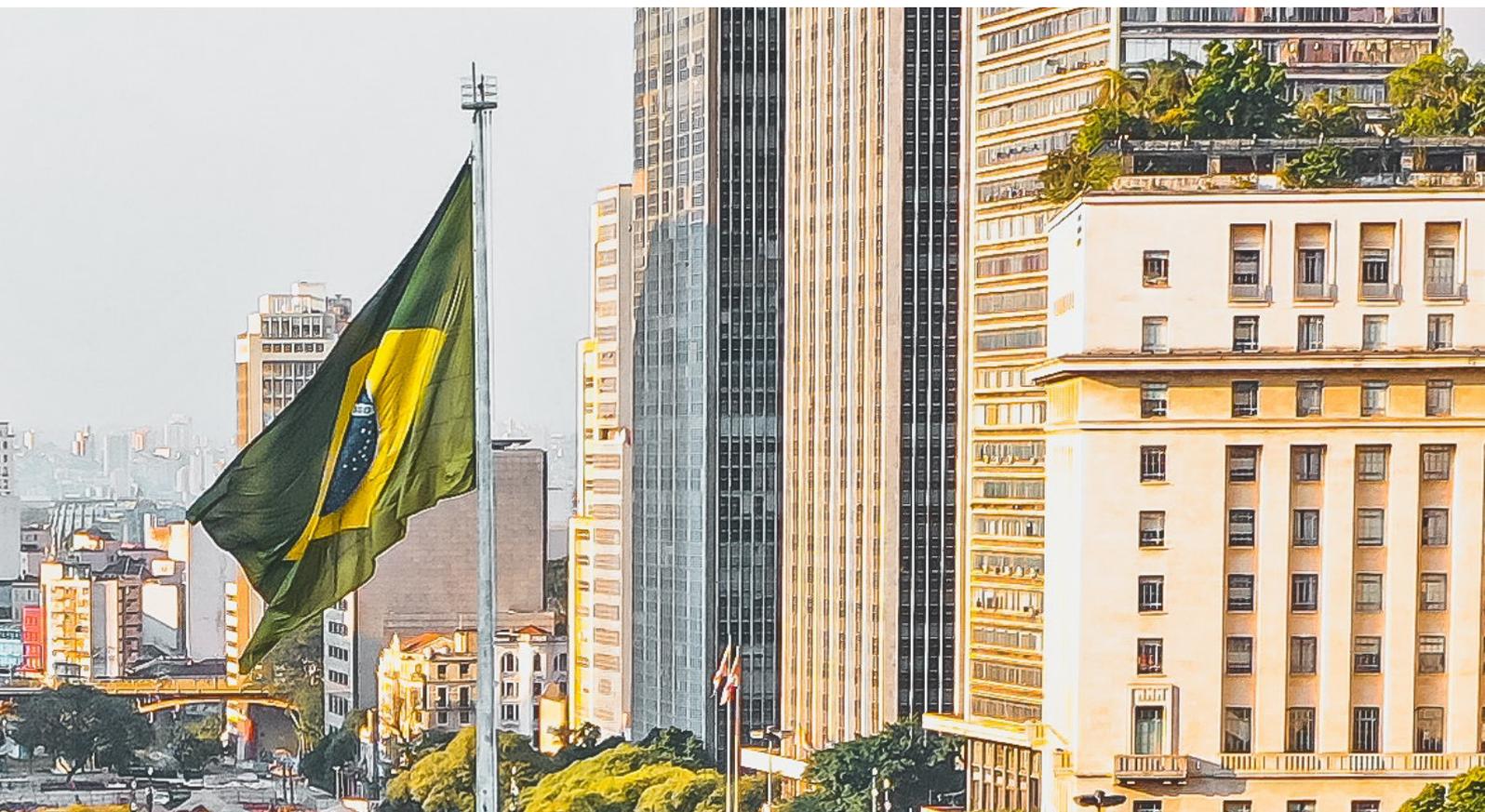


## A. **POR QUE SISTEMATIZAR?**

Um dos maiores desafios do serviço público na atualidade, seja pelo advento de novas metodologias e tecnologias ou pela velocidade com que se produz conhecimento e informação, é a sistematização do aprendizado adquirido ou mesmo descartado nas experiências de cada nova gestão.

Ao longo da construção de um Programa de Metas, diferentes inovações são testadas, ferramentas implementadas e metodologias utilizadas. Reciclar esses aprendizados e organizá-los de forma a dar luz a uma rica história de planejamento e gestão é tarefa fundamental ao gestor público.

Os indivíduos são passageiros, mas as instituições permanecem. Portanto, trabalhamos para promover a organização dos saberes individuais em prol da disseminação de boas práticas no decorrer do tempo.



## **B. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO**

Informação qualificada é fator fundamental no processo de tomada de decisão de qualquer gestor, e no setor público não é diferente. Os dados sistematizados, os indicadores adequados, a devida contextualização e uma efetiva análise do quadro geral são elementos imprescindíveis na alocação de recursos financeiros e humanos, além de serem fundamentos importantes no direcionamento de esforços da gestão de governos.

Estratégias equivocadas, metodologias inapropriadas, entre outros fatores, fazem parte do processo de planejamento, mas podem onerar a máquina pública, seja no uso inadequado do quadro de servidores, seus recursos ou do tempo disponível. Em alguns casos, isso pode atingir o cidadão, impactando o dia a dia e a qualidade de vida.

É responsabilidade do gestor assegurar os princípios gerais da administração pública. Para tanto, aprender com o que já foi realizado por outras gestões contribui para a tomada de decisão em nível estratégico e operacional, além de auxiliar na priorização de investimento, planejamento e gestão. Quanto melhor a informação gerada, mais efetivas serão as decisões.

O intercâmbio de dados e experiências geram um acúmulo de conhecimento pessoal aos servidores públicos que, independente do nível hierárquico, deve ser retido pela instituição e disseminado para demais funcionários, bem como a outros entes federativos. Dessa forma, a administração pública garante a perenidade e materialidade de futuras transformações na sociedade, além de ampliar o espaço para a inovação e o aprimoramento das políticas públicas que forem formuladas.

## C. **USOS DA CARTILHA**

A Cartilha de Replicabilidade do Programa de Metas da cidade de São Paulo foi planejada com o intuito de historiar seu processo pioneiro de elaboração, bem como disseminar esse conhecimento para outros municípios brasileiros e colaborar com a sistematização desses fundamentos na própria gestão municipal.

Ademais, este documento proporciona maior transparência ao que é executado pela administração pública, pois permite que a sociedade entenda e acompanhe os processos que envolvem a concepção dos instrumentos de planejamento que conduzem as ações práticas do governo.

PÚBLICOS-ALVO	USOS DA CARTILHA
<b>PREFEITOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonte de informação;</li> <li>• Referência para elaboração;</li> <li>• Apoio para monitoramento.</li> </ul>
<b>SECRETÁRIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonte de informação;</li> <li>• Referência para elaboração;</li> <li>• Apoio para monitoramento.</li> </ul>
<b>SERVIDORES PÚBLICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material de apoio para a construção;</li> <li>• Compartilhamento de informações e experiências;</li> <li>• Material consultivo.</li> </ul>
<b>SOCIEDADE CIVIL ORGANIZADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativo;</li> <li>• Acompanhamento;</li> <li>• Compreensão do ciclo.</li> </ul>
<b>POPULAÇÃO EM GERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de contas;</li> <li>• Transparência;</li> <li>• Consulta;</li> <li>• Conhecimento.</li> </ul>





CAPÍTULO 03

# PLANEJAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



## A. O QUE É?

Se procurarmos por significados da palavra “planejar”, encontraremos dezenas de sinônimos: elaborar, projetar, roteirizar, programar, entre outros. Em tempos de revolução tecnológica, em um mundo hiperconectado, uma analogia com a programação parece conveniente para o espírito do tempo. Analogicamente, assim como nos *softwares*, aplicações e sistemas, no quais há uma intensa lógica de programação envolvida para seu eficiente funcionamento, na administração pública o planejamento é como um código-fonte que dá coordenadas e “engrenagem” para toda a máquina pública.

Pensando o planejamento público sob outra ótica, também podemos compreendê-lo da mesma forma com que administramos as nossas vidas pessoais. Um cidadão possui um determinado orçamento, alguns custos para sua sobrevivência e anseios. Para não se endividar, o indivíduo não pode extrapolar a sua capacidade financeira e, para atingir seus sonhos, ele deve saber como investir recursos, tempo e energia para alcançá-los. Portanto, o ideal é que mantenha um planejamento bem organizado para, com base no orçamento e recursos disponíveis, estabeleça prioridades, programe desembolsos, articule seus investimentos e crie reservas para evitar o endividamento e concretizar seus planos.

A Administração Pública, consideradas as suas especificidades, funciona dentro desta simples lógica em que o orçamento é o que limita a capacidade de gastos e investimentos. Neste sentido, o planejamento público tem como objetivo não somente garantir a responsabilidade fiscal na qual os gestores não devem gastar mais do que é arrecadado, mas também possibilitar que os recursos disponíveis sejam aplicados com mais qualidade, atendendo aos principais anseios dos cidadãos e proporcionando resultados efetivos para a melhoria da qualidade de vida de toda a população.

## **B. PRINCIPAIS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO NO SETOR PÚBLICO**

A promulgação da Constituição Federal de 1988 foi um marco no que diz respeito à consolidação e ao aprimoramento do planejamento na gestão pública, fundamentando-se em um conjunto integrado de três instrumentos balizadores: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Desde então, os governos municipais e estaduais, além da União, têm a obrigação legal de produzir estes documentos, cada qual com objetivos e prazos específicos.

### **ENTENDA**

#### **Plano Plurianual (PPA)**

É o instrumento de planejamento de médio prazo, que estabelece os programas de governo e orienta as peças orçamentárias para um período de quatro anos, iniciado no segundo ano de uma gestão e findado no primeiro ano da gestão subsequente. Apresenta, portanto, desdobramentos vinculantes nas Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e nas Leis Orçamentárias Anuais (LOA).

#### **Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)**

É o instrumento que norteia a elaboração do orçamento para o ano subsequente, estabelecendo os programas do Plano Plurianual (PPA) que serão incluídos com dotações na Lei Orçamentária Anual (LOA). Trata-se, então, do elo entre o planejamento estratégico (PPA) e o planejamento operacional (LOA).

#### **Lei Orçamentária Anual (LOA)**

É o orçamento propriamente dito, no qual estão previstos os recursos a serem arrecadados e fixadas as despesas a serem executadas no exercício subsequente. Seguindo as diretrizes, objetivos e metas do Plano Plurianual, a LOA determina as ações a serem executadas, ano a ano, em harmonia com as metas e prioridades previstas na LDO.



CAPÍTULO 04

# PROGRAMA DE METAS DA CIDADE DE SÃO PAULO



## A. O QUE É?

São Paulo foi o município pioneiro, no Brasil, ao implementar o Programa de Metas (PdM) como instrumento de planejamento, incorporado-o à Lei Orgânica do Município (LOM) por intermédio da Emenda nº 30, de 26 de fevereiro de 2008. A regulamentação dessa ferramenta gerencial ocorreu após a mobilização de movimentos organizados da sociedade civil, reforçando seu caráter coletivo e transparente, além de assegurar o controle social por parte dos munícipes da capital.

O Programa de Metas é o documento que sintetiza as prioridades e ações estratégicas ao longo dos quatro anos de mandato de cada Prefeito(a) eleito(a). O instrumento funciona como um grande pacto de transparência entre a gestão municipal e a população, formalizando os compromissos assumidos durante as eleições, expressos no Plano de Governo do pleito eleito, e devendo ser compatível com o Plano Diretor Estratégico (PDE) vigente, com as peças de planejamento orçamentário e demais instrumentos, como os planos setoriais.

No PdM, os objetivos estratégicos são expressos em um número restrito de metas, indicadores de monitoramento e iniciativas vinculadas a cada setor da Prefeitura e, no que for possível, por região da cidade, expressando assim qual será a agenda pública de prioridades elencada pela gestão municipal.

## **B. COMO FUNCIONA?**

O novo(a) mandatário(a), eleito(a) ou reeleito(a), deve apresentar a versão inicial do Programa de Metas de sua gestão até 90 dias após a posse, conforme prevê a Lei Orgânica do Município de São Paulo. Na sequência, o documento é submetido ao debate público por meio de consultas e audiências públicas gerais, temáticas e regionais. Esse ciclo participativo visa incorporar as propostas da gestão às demandas mais prementes da sociedade.

As contribuições recebidas são encaminhadas para as respectivas secretarias setoriais, que promovem a análise quanto aos parâmetros técnicos, legais e orçamentários de sua exequibilidade. As sugestões avaliadas como viáveis são incorporadas à versão final do PdM, que representa o encontro entre a visão estratégica de cidade e as propostas feitas pela sociedade civil.

Com o objetivo de permitir e fomentar o controle social, a legislação estabelece que a Prefeitura deve apresentar, semestralmente, um balanço de desempenho dos indicadores relativos à execução das metas que compõem o PdM, além de relatórios de acompanhamento com maior grau de detalhamento ao final de cada ano.

## C. **BENEFÍCIOS PARA A CIDADE**

O Programa de Metas demonstra, de maneira tangível e objetiva, como a administração recém-empossada pretende oferecer, decorridos os quatro anos de mandato, respostas aos problemas e necessidades da sociedade. A elaboração do documento pressupõe o investimento no aperfeiçoamento e na modernização da máquina pública, e concretiza a busca pela eficiência e qualidade dos serviços prestados à população.

O aprimoramento dos instrumentos de gestão, entre eles o PdM, concerne benefícios e economias para a gestão municipal, além de possibilitar o planejamento eficaz e a correta execução orçamentária, proporcionando maior faculdade de previsibilidade, diminuição de desperdícios, gerenciamento de riscos e ganhos de produtividade. Portanto, permitirá ampliar a capacidade estatal na gestão de suas políticas públicas.



*O Programa de Metas é um instrumento de gestão e transparência que traz o planejamento governamental para mais próximo da população. Trata-se de um documento que traz concretude às entregas do poder público ao cidadão e o aproxima da gestão pública.*



**IGOR PANTOJA**

Assessor de Coordenação da Rede Nossa São Paulo.

## D. PROGRAMA DE METAS: VERSÕES ANTERIORES

### PDM 2009-2012 – O PRIMEIRO DO BRASIL

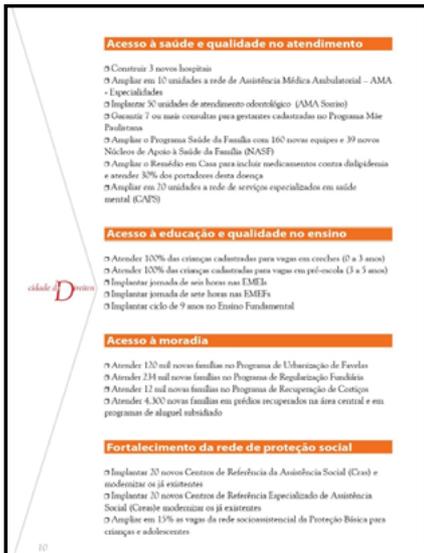
# Agenda 2012

## Programa de Metas da Cidade de São Paulo

O Programa de Metas da gestão do Prefeito Gilberto Kassab (2005-2011) foi a primeira experiência de uma gestão municipal no que compete à formulação desse instrumento no Brasil. Este PdM apresentou um conjunto de 223 metas, organizadas em seis eixos temáticos de atuação: cidade de direitos; cidade sustentável; cidade criativa; cidade de oportunidades; cidade eficiente; e cidade inclusiva.

Por ter sido a primeira vez que a cidade de São Paulo apresentou um Programa de Metas à sua população, a formulação, implementação e avaliação apresentaram dificuldades metodológicas e de dimensionamento, naturais de seu papel precursor. O maior desafio foi mudar o foco do planejamento municipal, orientando-o para resultados, consolidando, assim, o PdM como um instrumento de planejamento propriamente dito.





Nesta primeira versão, as metas foram reunidas em grupos, de acordo com o eixo temático ao qual estavam relacionadas.

Por se tratar de uma gestão de continuidade, tendo em vista a reeleição do então Prefeito Gilberto Kassab, parte do escopo inicial foi planejado logo após o processo eleitoral e buscava refletir de forma coerente o Plano de Governo da gestão eleita. Neste sentido, a antiga Secretaria Municipal de Planejamento (SEMPA) estruturou uma equipe responsável pela organização do Programa de Metas e a dividiu em eixos de atuação que refletiam os futuros alicerces do Programa de Metas.

Foi elaborada uma proposta pelas secretarias municipais, sob coordenação da SEMPLA. Esta primeira versão do PdM teve como inspiração os modelos de administração por resultados e de acompanhamento de gestão implantados nas cidades de Bogotá, na Colômbia; Mineápolis, nos Estados Unidos; Barcelona, na Espanha; e Sidney, na Austrália.

Em cada Secretaria, havia um “Gestor da Meta” responsável pela sua execução, acompanhamento e posterior disponibilização das informações à SEMPLA. Naquele momento, também foi criado o sitio eletrônico *Agenda 2012*, no qual as metas foram divididas em fases de execução para maior transparência à população e para ser um espaço democrático de debates entre técnicos da administração municipal e a sociedade como um todo.

A gestão e o acompanhamento das metas foram fundamentais para o bom desenvolvimento do PdM, até mesmo para controle interno e elaboração de relatórios ao prefeito sobre os pontos críticos de seu andamento.



Ao elaborar um Programa de Metas, é preciso ter em mente algumas premissas:

- 1 – É necessário dar transparência às ações;
- 2 – Não subordinar o planejamento ao pragmatismo, planejar é ir além;
- 3 – Nunca esquecer para quem fazemos políticas públicas: para as pessoas que demandam serviços públicos de qualidade;
- 4 – Seja coerente com o que foi prometido e avise se não for exequível, seja honesto com a população.

**MANUELITO PEREIRA MAGALHÃES JÚNIOR**

Secretário Municipal de Planejamento da Gestão Kassab.

	26		



PDM 2013-2016

# PROGRAMA DE METAS DA CIDADE DE SÃO PAULO

2013-2016

Na gestão do Prefeito Fernando Haddad (2012-2016), a construção do Programa de Metas ficou também sob a responsabilidade da SEMPLA. Para viabilizar sua elaboração, a pasta comandou um processo de consulta aos órgãos da administração direta e indireta.

À época, a estruturação do PdM ocorreu a partir da definição de três eixos temáticos: i) Compromisso com os Direitos Sociais e Cívicos; ii) Desenvolvimento econômico sustentável com redução das desigualdades; e iii) Gestão Descentralizada, Participativa e Transparente, além de 20 objetivos estratégicos, aos quais foram associadas 123 metas.



Por sua vez, os objetivos estratégicos foram traduzidos em indicadores que permitissem o dimensionamento do impacto e o acompanhamento dos resultados almejados no Programa de Metas.

O apontamento dos objetivos estratégicos da gestão, bem como a adoção como premissa da necessidade de agregar e simplificar as metas foram uma inovação deste PdM. A finalidade era facilitar o monitoramento dos compromissos pactuados com a sociedade civil.

Neste segundo momento, as metas foram organizadas em fichas que apresentavam informações mais detalhadas, como a secretaria responsável, custo e cronograma.

## PROCESSO PARTICIPATIVO

Durante o mês de abril de 2013, após a apresentação da versão inicial do PdM, foram realizadas 35 audiências públicas, uma em cada uma das 31 subprefeituras, três temáticas – de acordo com os eixos do documento – e uma geral, na Câmara de Vereadores de São Paulo. As propostas foram sistematizadas, classificadas e avaliadas quanto à possibilidade de incorporação.

Ao todo, o ciclo participativo contribuiu com o acréscimo de 28 metas e a exclusão de cinco da versão inicial do Programa de Metas. Na ocasião, foram incorporadas informações como o cronograma de entregas, os custos e a regionalização, oferecendo maior transparência ao processo de acompanhamento do planejamento e execução das ações.

Posteriormente, a Prefeitura de São Paulo organizou audiências de devolutivas – uma geral e 31 nas subprefeituras. A partir dessa etapa, a SEMPLA instituiu um processo de participação popular denominado Ciclo Participativo de Planejamento e Orçamento (CPPO) para dar seguimento ao diálogo entre o governo municipal e a sociedade civil, por meio de um cronograma de audiências públicas e encontros de formação com o intuito de debater e criar mecanismos de acompanhamento e controle social tanto do Programa de Metas como do Plano Plurianual (PPA) e das peças orçamentárias.

Diante da importância e necessidade de compatibilizar cada vez mais os instrumentos de planejamento na cidade, a Administração Municipal à época realizou um trabalho de alinhamento entre os ciclos orçamentário e de políticas públicas setoriais, por meio de uma reestruturação do Plano Plurianual para o quadriênio 2014-2017. Esse processo teve o PdM como referência e culminou com uma revisão geral dos programas e projetos utilizados nos PPAs anteriores – os 20 objetivos estratégicos do Programa de Metas se traduziram em 19 programas do PPA 2014-2017.

Por fim, com o objetivo de garantir o controle social dos compromissos pactuados com a sociedade, além dos relatórios de resultado semestrais e anuais obrigatórios garantidos na lei de criação do Programa de Metas, a SEMPLA instituiu um sistema interativo de acompanhamento, denominado PlanejaSampa, com atualização mensal sobre o andamento das 123 metas inseridas na versão final do PdM.



*O Programa de Metas 2013-2016 foi concebido enquanto ferramenta de desempenho da gestão e uma de suas principais inovações foi a sua conexão com a gestão orçamentária da Prefeitura. O olhar para a integração dos instrumentos de planejamento da cidade, até então, foi inédita.*

**MARIANA NEUBERN DE SOUZA ALMEIDA**

Coordenadora de Planejamento da Gestão Haddad.

PDM 2017-2020

# PROGRAMA DE METAS

---

## 2017 | 2020

O Programa de Metas da gestão do prefeito João Dória foi construído sob a coordenação de uma tríade institucional, liderada pela Secretaria Municipal de Gestão, com atribuições semelhantes às de uma Secretaria de Planejamento, apoiada pela Secretaria da Fazenda, responsável por auxiliar nos aspectos financeiros e orçamentários da peça, e pela Secretaria de Governo, a quem coube a articulação intragovernamental com as demais pastas.

Na ocasião, a estruturação metodológica foi construída com o auxílio de uma consultoria da empresa *McKinsey & Company*, parceria que foi doada pela Comunitas, organização da sociedade civil especializada em modelar e implementar parcerias entre os setores público e privado. A elaboração do documento ocorreu a partir da formação de cinco grupos temáticos que correspondiam aos eixos de desenvolvimento do PdM (Social, Humano, Urbano e Meio Ambiente, Econômico e Gestão, e Institucional), cada qual agrupando as secretarias que possuíam interface com os respectivos assuntos.





*A atuação integrada entre a iniciativa privada e a gestão pública nos mostrou um caminho muito interessante a ser seguido. Não me refiro ao apoio financeiro e sim ao trabalho conjunto em todas as atividades que permitiram a troca de experiências e conhecimentos entre os dois setores. Por que, então, não fazer com que essa governança compartilhada seja uma prática recorrente?*



**REGINA ESTEVES**

Fundadora e Diretora-Presidente da ComunitasBR.

Uma das principais novidades do Programa de Metas 2017-2020 foi o envolvimento, no ciclo de formulação e monitoramento, dos Analistas de Políticas Públicas e Gestão Governamental (APPGs), servidores de carreira recém-convocados e vinculados à Secretaria Municipal de Gestão. À época, esses profissionais foram alocados em todas as secretarias municipais com o objetivo de auxiliarem na condução do planejamento estratégico, no assessoramento de aspectos orçamentários e no acompanhamento dos projetos estratégicos de governo, principalmente na elaboração e no monitoramento das metas do PdM.

Desta forma, além de aproveitar as competências dos servidores APPGs na execução dos trabalhos, a coordenação de planejamento idealizou que esses profissionais se tornassem “guardiões do conhecimento”, preservando o histórico de projetos, iniciativas e desafios enfrentados. A carreira dos APPGs deixaria um legado para futuras gestões, enquanto repositório de informações e ponto de apoio para discussões sobre planejamento no âmbito da Administração Pública Municipal.

Em relação aos programas anteriores, o PdM 2017-2020 apresentou expressiva diminuição do número de metas e trouxe como inovação metodológica a adoção de metas finalísticas, focadas nos impactos desejados com o desenvolvimento de projetos estratégicos e a execução de linhas de ação, que eram as iniciativas previstas para que os resultados esperados fossem efetivamente alcançados.

A versão preliminar, debatida em 39 audiências públicas – cinco temáticas, 32 regionais e duas gerais – apresentou 50 metas, 69 projetos estratégicos e 430 linhas de ação. Além das audiências públicas presenciais, a população também pôde participar com a indicação de propostas e sugestões por intermédio de duas plataformas eletrônicas: PlanejaSampa e Consulta Programa de Metas; envio de e-mail para endereço específico; e entrega de ofício diretamente nas 22 Secretarias Municipais ou nas 32 Subprefeituras. Durante a etapa de consulta pública, a Prefeitura de São Paulo recebeu cerca de 23,9 mil contribuições. A análise das indicações foi coordenada pela Secretaria Municipal de Gestão, que sistematizou todas as sugestões e as distribuiu às demais pastas para avaliação.



No PdM 2017-2020, foram inseridas indicações da associação da meta aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e ao Plano de Governo, além de projeções bienais e o Selo de Participação Popular, quando aplicável.



*O maior legado que deixamos foi cuidar da carreira dos APPGGs (Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental) para que eles se tornassem protagonistas e guardiões do processo de construção do Programa de Metas. Neste sentido, deixamos um legado de gestão do conhecimento, no qual estes servidores se tornaram um repositório de informações para qualquer discussão que se faça acerca do planejamento municipal e isto é crucial para qualquer gestão.*

**BRUNO SHIBATA**

Secretário Adjunto de Planejamento e Gestão da Gestão Dória.

Encerrado o ciclo participativo, a versão final do Programa de Metas 2017-2020 abarcou 53 metas, 71 projetos estratégicos e 487 linhas de ação. No documento, foram acrescentadas, ainda, informações mais robustas, como os orçamentos previstos para cada projeto, os indicadores ou marcos para cada linha de ação e a regionalização das metas e linhas de ação, quando possível. Assim como na gestão anterior, a plataforma digital PlanejaSampa possibilitou o monitoramento da população em relação à evolução de cada meta e aos indicadores das linhas de ação.

## REACTUAÇÃO 2019-2020



Em 6 de abril de 2018, após renúncia do então Prefeito João Dória, tomou posse o vice-prefeito, Bruno Covas. De acordo com o parágrafo 4º do artigo 69-A da Lei Orgânica do Município, “o Prefeito poderá proceder a alterações programáticas no Programa de Metas sempre em conformidade com a lei do Plano Diretor Estratégico, justificando-as por escrito e divulgando-as amplamente pelos meios de comunicação previstos neste artigo”. A partir dessa prerrogativa, após um ano, em abril de 2020, a Prefeitura de São Paulo apresentou uma revisão programática do Programa de Metas vigente à época, experiência inédita no Município..

As audiências públicas do PdM foram realizadas concomitantemente às do PLOA (Projeto de Lei Orçamentária Anual), e a proposta de reactuação ficou disponível para consulta no Portal Participe+.

A partir desse momento, o monitoramento do PdM reactuado passa a ser



responsabilidade da Secretaria de Governo Municipal, mais especificamente da Secretaria Executiva de Gestão e Projetos Estratégicos (SEGPE). O documento foi construído a partir de três eixos (Cuidar, Proteger e Inovar), que contemplaram 36 objetivos estratégicos e 71 metas. Em relação à versão revisada, 18 metas foram incorporadas na íntegra, 28 tiveram alterações e 25 novas foram acrescentadas.

A mudança de governança buscou dar rumo e ritmo ao PdM, em uma posição na qual houvesse maior centralidade nas ações da gestão municipal, em que ocorresse a definição da agenda e do orçamento da cidade. Uma inovação foi a identificação orçamentária dos recursos que estavam vinculados ao Programa de Metas.

O monitoramento foi realizado por meio de uma plataforma chamada Stratec, da Falconi Consultores de Resultado, também fruto de parceria com a Comunitas, e incorreu em algumas alterações para melhor acompanhamento do PdM que foi revisado.

Antes de completar um ano, o PdM foi fortemente afetado pela pandemia da

The screenshot shows a web page from the Prefeitura Municipal de São Paulo. The header includes the logo 'pr' and navigation links: ENTRAR, CRIAR CONTA, CONSULTAS PÚBLICAS, ORÇAMENTO CIDADÃO, VOTAÇÕES, GOVERNO ABERTO, and SOBRE. The main heading is 'Programa de Metas 2021-2024 e Plano Plurianual 2022-2025'. Below the heading, there is a 'DESCRIÇÃO' section with the following text:

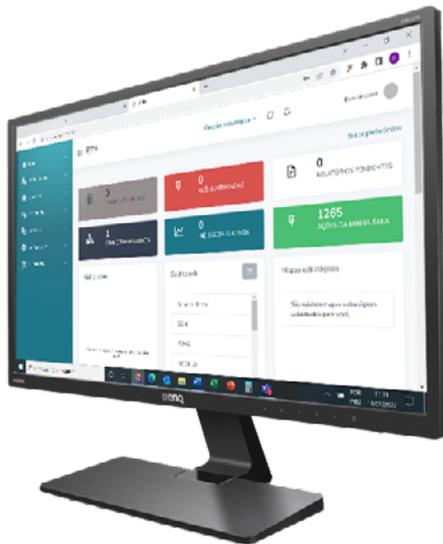
Participe da elaboração das prioridades e estratégias da Prefeitura para os próximos anos, por meio de:

- 1) Sugestões para o Programa de Metas 2021-2024.**  
O Programa de Metas apresenta as prioridades da gestão para os quatro anos de mandato, traduzidas em metas e iniciativas para cada setor da Administração Pública.
- 2) Propostas populares para o Plano Plurianual 2022-2025.**  
O Plano Plurianual é o planejamento orçamentário de médio prazo que determina as prioridades e tem por objetivo dar transparência à aplicação de recursos.

Contamos ainda com sua participação nas audiências públicas online, no período de 10 a 30 de abril de 2021, conforme calendário publicado.

There is a button for 'Informações adicionais' and a section for 'Documentação adicional' with a link to 'Programa de metas 2021 - 2024 (versão inicial) (PDF | 9,21 MB)'. At the bottom, there is a section 'Etapas de participação' with a table:

Etapas de participação			
Instruções	Propostas	Revisão	Monitoramento
	08 Abr 2021 - 10 Maio 2021	08 Abr 2021 - 10 Maio 2021	30 Jun 2021



Covid-19, que impactou a gestão municipal com as receitas orçamentárias, a busca por soluções para a crise que se apresentava e a completa mudança da agenda de prioridades da cidade. Algumas metas, por exemplo, dependiam de aglomerações que estavam inviabilizadas pela disseminação do vírus.



*Há sempre uma dificuldade na escolha dos indicadores de uma política pública que se queira implementar, e essa decisão é de extrema importância. Afinal, a escolha ruim de um indicador pode significar uma incapacidade de acompanhar a melhora ou a piora de serviço público, seja por parte dos gestores, da sociedade civil organizada, ou da população em geral.*



**ALEXIS VARGAS**

Secretário Executivo de Projetos Estratégicos.





CAPÍTULO 05

# PROGRAMA DE METAS 2021-2024



## O PROGRAMA DE METAS 2021-2024



O Programa de Metas 2021-2024 da Gestão Bruno Covas, em sua versão final-participativa, foi composto por seis eixos temáticos (SP Justa e Inclusiva, SP Segura e Bem Cuidada, SP Ágil, SP Inovadora e Criativa, SP Global e Sustentável e SP Eficiente) 27 objetivos estratégicos, 77 metas e 306 iniciativas.

### SELO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS DE RETOMADA PÓS- PANDEMIA DE COVID-19



Todas as metas que contribuam para a mitigação dos efeitos da pandemia de covid-19 e/ou para a retomada social e econômica do Município, distribuídas de maneira transversal pelos seis eixos norteadores do Programa de Metas 2021-2024, estão identificadas com o selo ao lado.

Selo de enfrentamento à Covid-19 implementado no PdM 21-24.

O então vice-prefeito, Ricardo Nunes, participou ativamente das audiências públicas promovidas para debater a proposta inicial do PdM e, em 1º de julho, já empossado, entregou à sociedade a versão final, sendo o primeiro Prefeito a ter participado das audiências de apresentação do PdM.

PROGRAMA DE METAS 2021 / 2024  
**SP JUSTA E INCLUSIVA**

**OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Reduzir a pobreza e ampliar o acesso a direitos para a população em situação de vulnerabilidade social da cidade de São Paulo.

**META 01**

**ATENDER 1.700.000 PESSOAS EM PROGRAMAS DE TRANSFERÊNCIA DE RENDA E/OU APOIO NUTRICIONAL**

**INDICADOR**

Média móvel dos últimos 12 meses do número de pessoas atendidas em programas de transferência de renda e/ou apoio nutricional de caráter permanente somada ao número absoluto de beneficiários da Renda Básica Emergencial.

**INICIATIVAS**

- a) Atender 1.250.000 pessoas em programas de transferência de renda e/ou apoio nutricional de caráter provisório;
- b) Atender 450.000 pessoas em programas de transferência de renda e/ou apoio nutricional de caráter permanente;
- c) Aprimorar e racionalizar os cadastros dos beneficiários das políticas sociais.

**SECRETARIAS RESPONSÁVEIS**

**SGM, SMADS, SMDET, SMDHC, SME**

**ODS VINCULADOS**

1

ERADICAÇÃO DA FOME

2

SEM FOME E INSEGURANÇA ALIMENTAR

VERSÃO PARTICIPATIVA

**INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**

**Atendimento de caráter provisório:**  
Renda Básica Emergencial;

**Atendimento de caráter permanente:**  
Benefícios de transferência direta e condicionada de renda; benefícios em cartão alimentado disponibilizados às famílias em situação de vulnerabilidade social; programa Leve Leite; pessoas beneficiadas pelo Programa Municipal de Combate ao Desperdício e à Perda de Alimentos; pessoas beneficiadas por entidades socioassistenciais que participam do programa de doações de alimentos.

**CONTEXTO**

A pobreza, a vulnerabilidade social e as desigualdades se configuram como problemas históricos do Brasil e da América Latina. A pandemia de Covid-19 evidenciou mais fortemente as inúmeras desigualdades sociais e regionais, que afetam os meios de subsistência de diversas famílias, impactam no emprego e na renda, resultam na falta de condições básicas como acesso a alimentos e material de higiene, e exacerbam a fome e a miséria nas comunidades mais vulneráveis.

Os Programas de Transferência de Renda se firmaram nas últimas décadas como uma estratégia fundamental no enfrentamento à pobreza. Contudo, estimativas da Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social apontam para cerca de 120 mil famílias em situação de extrema pobreza não atendidas por programas de transferência de renda, como o Bolsa-Família, em maio/2021.

O Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da Covid-19 no Brasil indica que nos últimos meses de 2020, 19 milhões de brasileiros passaram fome e mais da metade dos domicílios no país enfrentou algum grau de insegurança alimentar (Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional, 2021).

Nesse contexto, são previstas para a gestão o fortalecimento de iniciativas como a concessão de benefícios de transferência direta e condicionada de renda, com expansão do público atendido, benefício em cartão alimentação disponibilizado às famílias em situação de vulnerabilidade social, o Programa Leve Leite, o Programa Municipal de Combate ao Desperdício e à Perda de Alimentos e ainda o programa de doação de alimentos para entidades socioassistenciais.

Para além das medidas contempladas na meta, no contexto da pandemia, a Prefeitura de São Paulo implantou programas a fim de assegurar a segurança alimentar para a população mais vulnerável, por meio do fornecimento de cestas básicas e refeições prontas. Houve ainda o fornecimento do Cartão-merenda, de forma a não acentuar a vulnerabilidade das crianças e adolescentes diante da suspensão do ensino presencial e não fornecimento de merenda.

**REGIONALIZAÇÃO**

Meta não regionalizada

Na versão atual, há destaque para a regionalização, o objetivo estratégico da meta e as iniciativas que devem ser tomadas para atingir seu cumprimento.

*“O motor não para para que possamos planejar. Os tempos, movimentos e necessidades das políticas públicas e do planejamento não se casam. Por isso, mecanismos como esta Cartilha de Replicabilidade do Programa de Metas possibilitam o fortalecimento das transições entre governos, para que ocorram com a fluidez demandada para o bom funcionamento da máquina pública.”*

**Vivian Satiro**, Secretária Executiva de Planejamento e Entregas Prioritárias da Prefeitura de São Paulo.

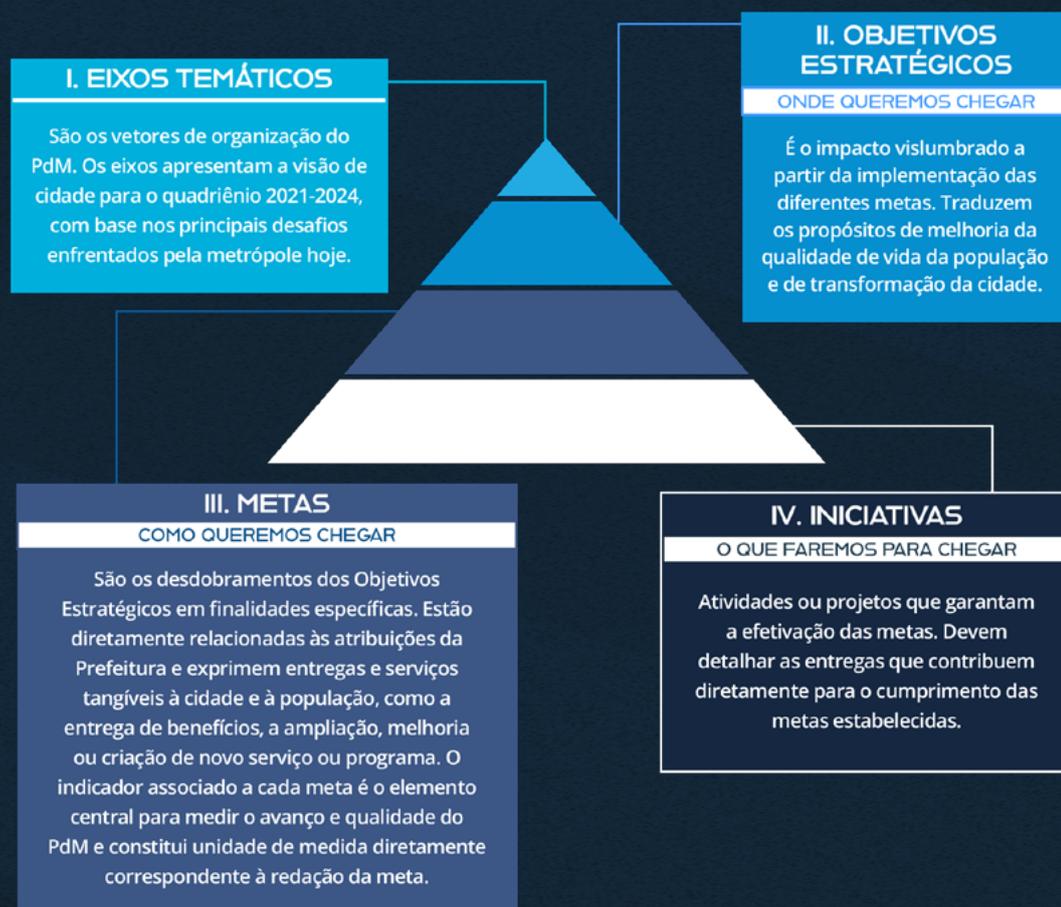
## **A. METODOLOGIA**

No dia 31 de dezembro de 2020, foi criada a Secretaria Executiva de Planejamento e Entregas Prioritárias, para a qual foi transferida a responsabilidade de elaboração e monitoramento do Programa de Metas. A construção da proposta foi desenvolvida exclusivamente pela equipe da Prefeitura. Durante a elaboração, dois principais desafios foram inerentes ao processo. Primeiro, o recrudescimento das medidas de isolamento social em razão de uma nova onda de infecções da Covid-19, bem como os impactos de uma pandemia que já afetava todo o país há quase um ano e que, à época, não contava com imunização por meio da vacinação massiva da população. Segundo, o adoecimento e posterior falecimento do Prefeito Bruno Covas, em 16 de maio de 2021, que acompanhava de perto todo o processo de construção. Estes fatores foram completamente atípicos na elaboração de um Programa de Metas.

O PdM foi concebido como o norteador do planejamento municipal e o instrumento inaugural da estratégia da gestão. Neste contexto, foram adotadas algumas premissas:

- a)** adoção de propostas objetivas, com linguagem simples e acessível;
- b)** criação de metas que impactassem a qualidade de vida da população e/ou melhorias da cidade;
- c)** análise do contexto social e econômico em virtude de pandemia de Covid-19;
- d)** seleção de indicadores mensuráveis e de governança municipal;
- e)** orçamento compatível com a arrecadação prevista para o quadriênio.

A partir desses pilares básicos, foi criada a estrutura do Programa, organizada sob a forma de eixos temáticos, objetivos estratégicos, metas e iniciativas, na seguinte correspondência:



**O método de trabalho adotado pela Prefeitura na elaboração do Programa de Metas 2021-2024 foi dividido em oito etapas:**

- 1.** Desenho de método de trabalho e cronograma pela Secretaria Executiva de Planejamento e Entregas Prioritárias;
- 2.** Análise, pelas secretarias, do Plano de Governo eleito e demais compromissos eleitorais e dos 36 Planos Municipais vigentes;
- 3.** Elaboração de propostas de objetivos estratégicos, metas e iniciativas pelas secretarias setoriais a partir da análise feita na fase 2 do processo;
- 4.** Compatibilização entre as metas sugeridas pelos planos setoriais e os critérios estabelecidos pela metodologia de trabalho adotada, incluindo análise orçamentária das propostas;
- 5.** Publicação da versão inicial do Programa de Metas;
- 6.** Processo participativo e discussão com a sociedade da versão inicial elaborada no âmbito do poder público;
- 7.** Sistematização e acolhimento das contribuições da sociedade civil ao texto original;
- 8.** Publicação da versão final - -participativa do PdM 2021-2024.

## B. PLANEJAMENTO INTEGRADO

O planejamento municipal estrutura-se a partir de um conjunto de instrumentos norteadores, destacando-se o Programa de Metas, o Plano Plurianual (PPA), o Plano Diretor Estratégico (PDE) e a Agenda Municipal 2030. Deste modo, é fundamental que haja uma atuação coordenada nesse processo, a fim de garantir que eles compartilhem os mesmos objetivos que guiam a gestão e que haja integração entre os compromissos assumidos em cada documento.

A Agenda Municipal 2030, publicada em maio de 2021, municipalizou as metas do pacto global para nossa realidade. O documento reúne um conjunto de 135 metas e 545 indicadores que o poder público municipal e a sociedade civil se comprometeram a implementar e monitorar ao longo dos próximos dez anos (tendo 2020 como ano base). A partir disso, a elaboração do Programa de Metas 2021-2024, desde sua gênese, foi integrada à Agenda, dando publicidade aos cidadãos dos desdobramentos dos ODS municipalizados, também, no âmbito do Pdm.



Com a premissa de um sistema integrado de planejamento, o Plano Plurianual 2022-2025 seguiu as diretrizes dos compromissos assumidos no Programa de Metas 2021- 2024, ao mesmo tempo em que manifesta sua visão para o longo prazo, com a intersecção com os planos setoriais, multilaterais e pactos globais. Ademais, direciona a execução de políticas públicas efetivas e que entreguem respostas adequadas aos problemas públicos que mais afetam a realidade dos cidadãos, com responsabilidade fiscal e horizonte de médio prazo.

O esforço de elaboração integrada e execução coordenada destes instrumentos é imprescindível para que a gestão municipal caminhe no mesmo rumo e se organize em torno de uma estrutura programática clara e coerente. O Programa de Metas é o instrumento inaugural de cada gestão na cidade de São Paulo e, portanto, fio condutor dessa jornada que deve ser construída, tendo como alicerce os planos de longo prazo.



# TRAJETÓRIA DO PLANEJAMENTO MUNICIPAL

## PROGRAMA DE METAS 2021-2024

A publicação do Programa de Metas 2021-2024 Versão Final-Participativa representa o encontro entre a visão estratégica de cidade da Gestão e as propostas e contribuições feitas pela sociedade civil.

## PLANO DE AÇÃO DAS SUBPREFEITURAS

Em 2021, também foi publicado o Plano de Ação das Subprefeituras, instrumento que aprofunda a lógica de planejamento regional e prioriza as demandas identificadas em cada território da cidade.

## PLANO PLURIANUAL 2022-2025

Publicação do Plano Plurianual, instrumento matricial que consolida todos os programas e ações que estão sendo realizadas pelo governo nos quatro anos.

PROGRAMA DE METAS

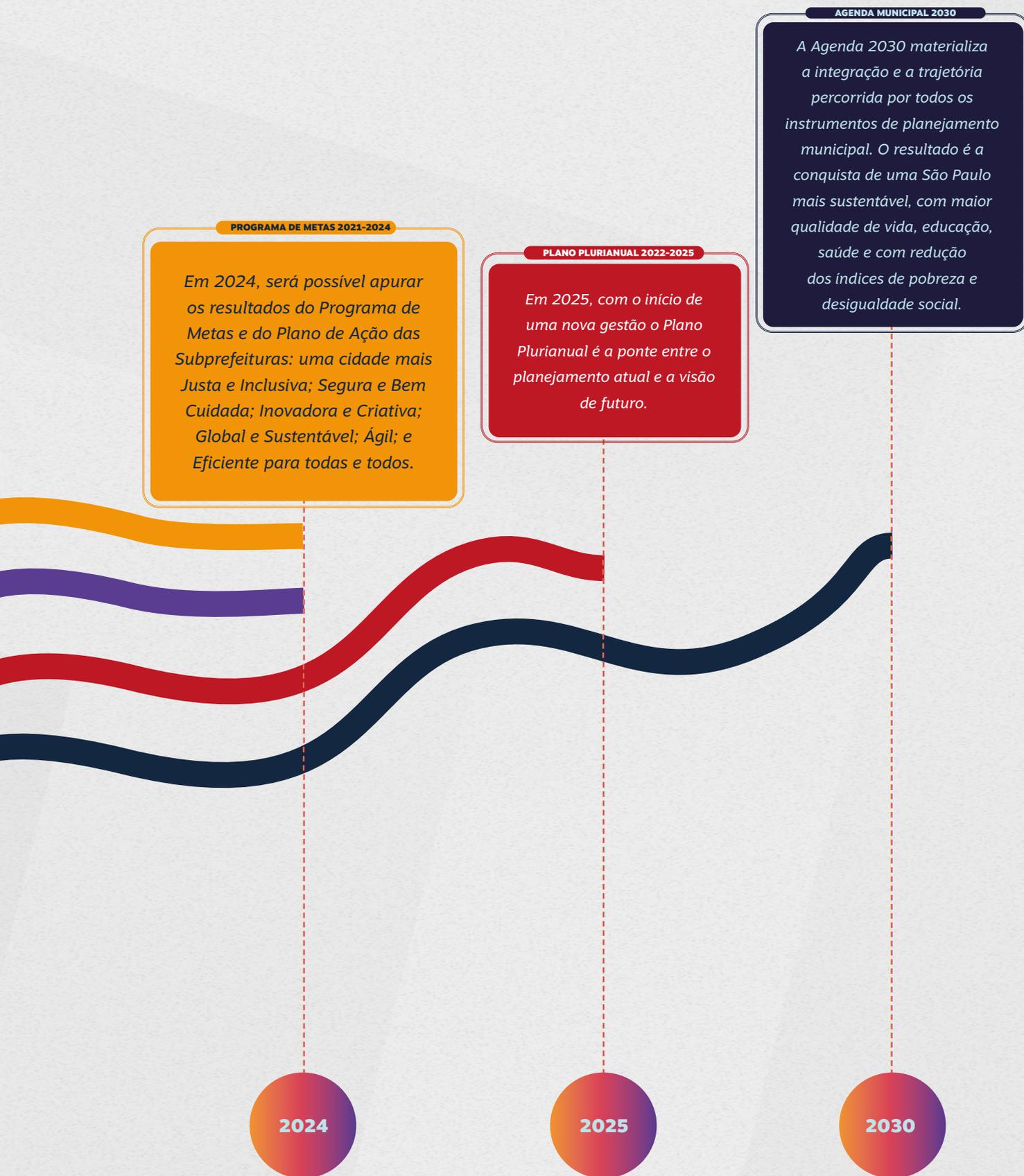
PLANO DE AÇÃO DAS SUBPREFEITURAS

PLANO PLURIANUAL

AGENDA 2030

2021

2022



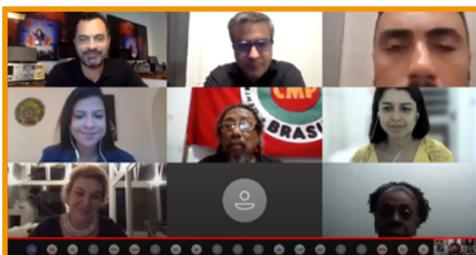
## C. CICLO PARTICIPATIVO

O início do período de consulta pública do Programa de Metas 2021-2024 e demais instrumentos de planejamento governamental, no mês de abril de 2021, marcou o primeiro grande ciclo de formulação de políticas públicas entre a nova gestão e a população. Foi notável a organização e mobilização da sociedade civil para participar das 37 audiências públicas e reunião de encerramento organizadas.

Em respeito às orientações das autoridades sanitárias, as audiências públicas do PdM 2021-2024, PPA 2022-2025 e PLOA 2022 foram realizadas de forma virtual e integrada (Decreto Municipal nº 59.574 de 1 de julho de 2020).

As audiências contaram com transmissão simultânea nos canais oficiais da Prefeitura de São Paulo no YouTube, cujos vídeos estão disponíveis e podem ser

acessados a qualquer momento. Os eventos contaram, ainda, com interpretação simultânea em Librase, em alguns deles, com a apresentação por meio de audiodescrição das(os) presidentes das sessões – recurso voltado à população com deficiência visual, a partir da tradução de imagens em descrições narradas. Além das 36 audiências públicas regionais, temáticas e gerais, a Prefeitura de São Paulo debateu com as vereadoras e vereadores a metodologia e a participação social do Programa de Metas da cidade em audiência a convite da Câmara Municipal e realizou uma reunião aberta de balanço do processo participativo ao final deste, totalizando 38 eventos. Pela primeira vez, todo o secretariado municipal se mobilizou para realizar a apresentação da metodologia do PdM e a leitura de cada uma das metas.



Audiência Pública da região da Sé com a presença da Secretária Executiva Vivian Satiro (SEPEP/SGM), Secretária Marta Suplicy (SMRI), Secretário Alexandre Modonezi (SMSUB) e Secretário Alexandre Youssef (SMC).



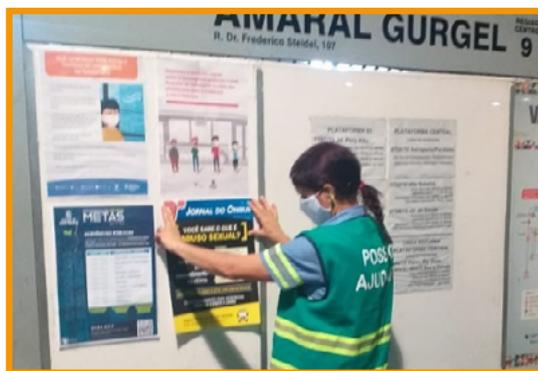
Chamada do encontro realizado pela plataforma Microsoft Teams, com transmissão simultânea no canal da Secretaria Executiva de Gestão no Youtube.

Durante todo o período participativo, vigente entre os dias 2 de abril e 10 de maio de 2021, a população pôde encaminhar um número ilimitado de sugestões por escrito por meio da plataforma de governo aberto municipal Participe+.

Como ferramentas de divulgação do processo participativo, a Prefeitura executou estratégias de mobilização por suas redes sociais e mídia radiofônica, na busca por atingir a maior parcela possível da população. Divulgou, ainda, as instruções para participação em pontos estratégicos de intensa circulação de pessoas, como os 32 terminais de ônibus municipais, todas as 89 estações do Metrô SP, as nove intersecções entre Metrô e CPTM, telões de 14 estações da CPTM, TVs dos vagões do Metrô e da CPTM e abrigos de ônibus e relógios digitais espalhados pela cidade.



Divulgação do Programa de Metas 2021-2024 na estação Brás da CPTM de São Paulo.



Divulgação do cartaz com as datas de todas as audiências públicas do Programa de Metas 2021-2014 no Terminal de ônibus Amaral Gurgel.

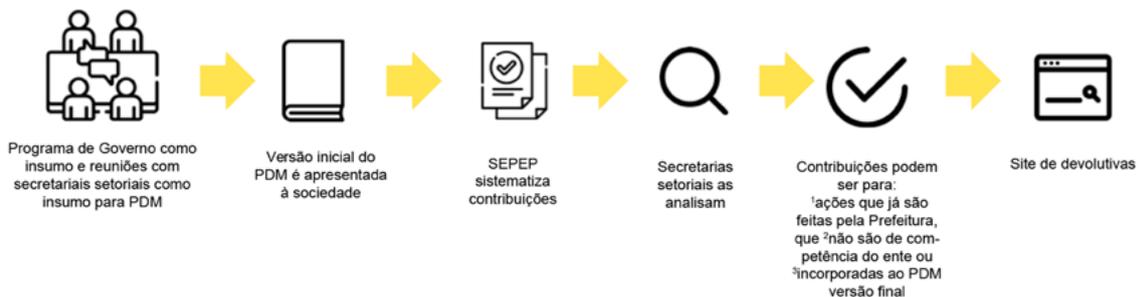
Confira os principais números do período participativo do PdM 2021-2024:



### SUGESTÕES DO CICLO PARTICIPATIVO (AUDIÊNCIAS + CONSULTA)



Ao fim do ciclo participativo do PdM, a equipe técnica da SEPEP consolidou e sistematizou as contribuições recebidas. A etapa inicial teve o objetivo de acolher as demandas regionais e garantir o tratamento isonômico e igualitário a todas as contribuições. Para tanto, a Prefeitura de São Paulo contratou a transcrição de todas as falas realizadas durante as audiências públicas, garantindo o mesmo tratamento dado às sugestões encaminhadas por escrito. Uma vez organizadas, as contribuições foram categorizadas em temáticas e atribuídas aos respectivos órgãos e Secretarias Municipais com competência para analisar e propor soluções aos problemas públicos apontados pelos munícipes.



## D. INOVAÇÕES

- 1 Portal de Devolutivas:** com o objetivo de promover a participação social e a transparência do planejamento municipal, a Prefeitura desenvolveu o Portal de Devolutivas, um método inovador de responder nominalmente as contribuições recebidas, assim como publicizar suas respectivas respostas. Ainda, a plataforma possui diversos filtros que facilitam o acesso às sugestões encaminhadas durante o período participativo.



**2 Regionalização:** o município de São Paulo é composto por 1.500 km<sup>2</sup> e possui mais de 12 milhões de habitantes. A disparidade regional, as inúmeras culturas e as diversas identidades são fatores que tornam a proximidade dos cidadãos para com a Administração Pública longe da realidade. Para mais, as dessemelhanças paulistanas são ainda mais evidentes entre as regiões, fato que acrescenta complexidades, tendo em vista os aspectos de pertencimento do munícipe aos seus espaços – história, migração e imigração, redes de apoio, a geografia urbana ou rural. Além disso, a cidade também é pautada nas mais diversas desigualdades: de renda, de raça, de gênero, de orientação sexual, de acesso à cultura, entre outros. Nesse sentido, planejar políticas públicas regionais exprime o desejo por parte da Prefeitura de compreender e enfrentar esses obstáculos. Assim, o processo de regionalização dos instrumentos de planejamento não é apenas uma obrigação legislativa, mas também uma ferramenta para intensificar a transparência, evidenciando o destino dos investimentos públicos.

A compreensão dos cidadãos em suas localidades é essencial para o aprimoramento do planejamento dessas políticas. Assim, logo após a versão inicial do Programa de Metas 2021-2024, publicada no final do mês de março de 2021, contendo ações já previstas em planos setoriais existentes e compromisso incorporados do Plano de Governo eleito, realizou-se o processo participativo que contou com a colaboração da população das 32 Subprefeituras e a obtenção das reivindicações locais por meio do Participe+ e de ofícios encaminhados à Prefeitura pela sociedade civil.

Exemplo de ficha do PdM 21-24 com o mapa de regionalização da meta.



- 3 Comunicação e Identidade Visual:** toda a comunicação e identidade visual foram pensadas para transmitir de forma simples e compreensível a toda a população quais eram os objetivos pactuados e a forma como eles pretendiam ser atingidos.
- 4 Gestão do Conhecimento:** todo o processo foi registrado para manter informações importantes e colaborar com o legado à administração pública. A própria Cartilha de Replicabilidade traduz esse esforço em manter e compartilhar a informação.

## **E. ORÇAMENTO**

O Programa de Metas 2021-2024 versão final-participativa teve seu orçamento total estimado de R\$ 30,9 bilhões, montante que inclui todas as despesas necessárias à implementação das metas. O orçamento foi discriminado no documento por objetivo estratégico e por eixo temático. Vale destacar que o PdM representa apenas um recorte do orçamento total da Prefeitura de São Paulo e que é o primeiro a conter essa estimativa.

## **F. MONITORAMENTO**

O monitoramento é etapa essencial do ciclo de políticas públicas. Monitorar todas as etapas de implementação de um projeto previne riscos, assegura um cronograma de desembolsos financeiros adequado ao cronograma de execução física, cria registros necessários à avaliação da política pública e possibilita o replanejamento quando necessário. Uma obra pública, por exemplo, passa por diversas fases de implementação: contratação de projeto executivo, memorial descritivo, licitação, desapropriação e obra propriamente dita. Monitorar seu andamento nos permite identificar os riscos, as dificuldades técnicas, limitações de recursos e as necessidades de gerenciamento de mudanças no planejamento para a entrega final.

Todas as 77 metas do Programa de Metas da cidade de São Paulo são monitoradas sistematicamente. Para tanto, foi instituída a Rede de Planejamento e Entregas Prioritárias, criada por meio da Portaria SGM nº 358, de 05 de outubro de 2021, cujo objetivo é facilitar a coordenação intersetorial e a articulação institucional dos órgãos da administração direta com a Secretaria Executiva de Planejamento e Entregas Prioritárias (SEPEP). Essa rede é formada por profissionais das secretarias finalísticas e da SEPEP, e uma de suas atribuições é a consolidação de informações sobre resultados, indicadores e ações relativas às metas e iniciativas, subsidiando o monitoramento interno e a prestação de contas à sociedade.

A Prefeitura Municipal de São Paulo adotou diferentes metodologias para realizar o monitoramento ao longo destes anos, com o objetivo de fortalecer essa ação e estabelecer ferramentas adequadas. Neste sentido, a SEPEP firmou um contrato com a Fundação Getúlio Vargas com o objetivo de criar capacidades estatais em planejamento e gestão governamental na Prefeitura Municipal de São Paulo, tendo a implementação e internalização de solução de tecnologia da informação para acompanhamento das metas, iniciativas, objetivos estratégicos e projetos prioritários como uma de suas entregas. O código fonte da solução será de propriedade da gestão municipal e irá colaborar de forma perene para o acompanhamento da execução das metas e de outras entregas prioritárias da gestão.



## G. TRANSPARÊNCIA

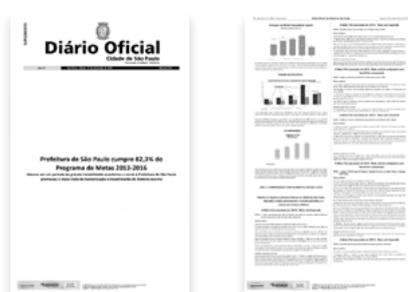
Um dos princípios da administração pública brasileira é o da publicidade. Não há como pensar em democracias de forma dissociada de sua capacidade de fornecer transparência às ações do poder instituído e, portanto, dar publicidade e agir com a maior clareza e lisura possíveis aos cidadãos. O Programa de Metas precisa ser responsivo aos pedidos de informação dos cidadãos, da mídia e da sociedade civil organizada, pois todos são interessados em sua plena execução.

A Lei Orgânica do Município de São Paulo estabelece a necessidade de que a Prefeitura apresente Relatórios Anuais de Execução do PdM. É parte importante do processo de *accountability* dar esse tipo de prestação de contas pública de seu andamento, não só de respostas aos órgãos de controle, mas também transparência de forma ativa.

### PROGRAMA DE METAS 2009 - 2012



### PROGRAMA DE METAS 2013 - 2016



### PROGRAMA DE METAS 2017 - 2020



### PROGRAMA DE METAS 2021 - 2024



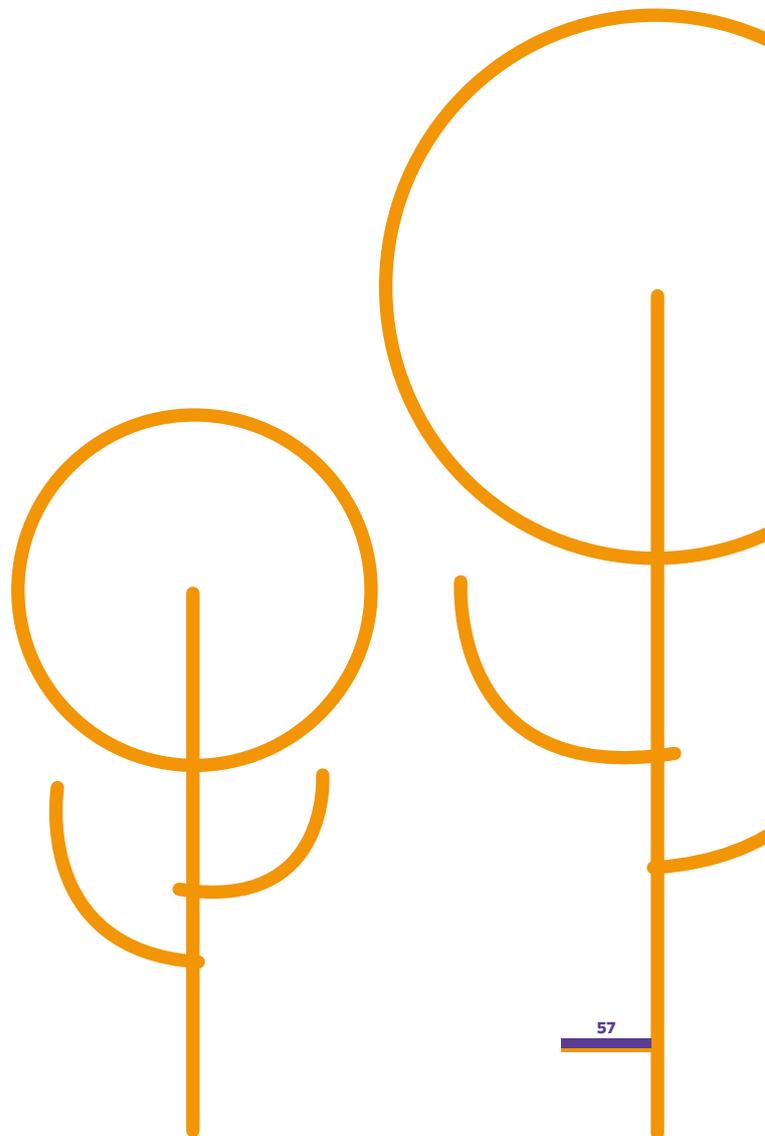
Páginas dos Relatórios Anuais de Execução dos Programas de Metas da cidade de São Paulo, desde a primeira versão, em 2012, até a versão atual, com publicação em 2022.

Além do Relatório de Execução Anual e dos balanços semestrais, a Prefeitura lançou, em fevereiro de 2022, o *site* oficial do Programa de Metas 2021-2024. O endereço eletrônico reúne todas as informações relativas ao PdM, bem como os descritivos das fichas das metas de forma facilitada em cada um dos seis eixos temáticos, além de apresentar o Relatório de Execução Anual, sendo possível fazer download do documento na íntegra.



Página inicial do portal do Programa de Metas.

Com essa iniciativa inovadora, a Prefeitura objetiva simplificar o acesso à informação, reunindo, em um único lugar, todas as informações referentes aos compromissos firmados com a população e pactuados na versão final-participativa do Programa de Metas 2021-2024.





CAPÍTULO 06

# GLOSSÁRIO



# GLOSSÁRIO

## ENTREGA

São etapas tangíveis que tanto podem compor a meta, sendo subdivisões desta, quanto o cumprimento da meta como um todo. Trata-se da concretização de algo planejado.

## EIXOS

Organização do Programa de Metas baseada nos compromissos programáticos e nas diretrizes estratégicas do Plano de Governo.

## INICIATIVAS (ATIVIDADES OU PROJETOS)

Detalhamento das entregas que contribuem diretamente para o cumprimento das metas, com a descrição das principais entregas previstas.

## INDICADOR

Elemento quantitativo, mensurável, que permite o monitoramento da evolução da meta. Cada indicador utilizado deve estar baseado em unidade de medida diretamente associada à redação da meta, possibilitando a mensuração de seu avanço.

## ENTREGAS PRIORITÁRIAS

São entregas estratégicas que compõem o conjunto de projetos da gestão e que são fundamentais para o atingimento das metas.

## **METAS**

Em sentido amplo, metas correspondem a entregas de novos equipamentos, melhoria na infraestrutura urbana ou incrementos em serviços destinados à população. Podem abarcar entregas de bens, ampliação, melhoria ou novo serviço. Elas devem estar diretamente vinculadas às atribuições da PMSP. Adicionalmente, as metas fixam os resultados quantitativos que devem ser alcançados em cada indicador.

## **METODOLOGIA**

Sistema de atuação e organização para a construção de alguma entrega.

## **MODELO DE GOVERNANÇA**

Organização interna para a tomada de decisão em diferentes níveis.

## **REGIONALIZAÇÃO**

Identificação, no espaço geográfico, de quantitativos associados direta ou indiretamente a metas, tanto em relação às entregas físicas, quanto ao orçamento. Este detalhamento pode ser disponibilizado em diferentes níveis, como a divisão em 32 subprefeituras ou nos 96 distritos que compõem a cidade.

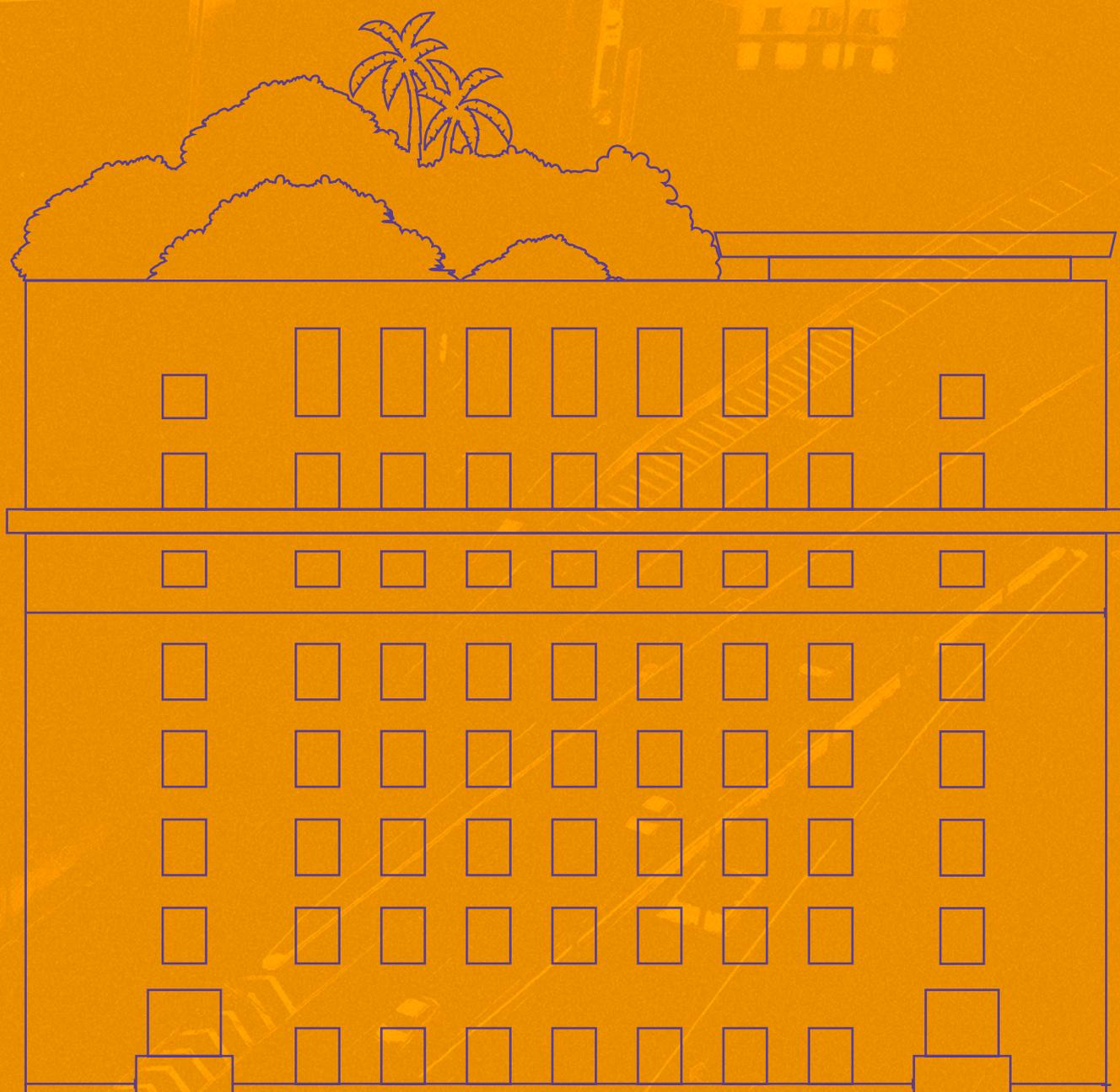
## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Traduz os objetivos de melhoria da qualidade de vida da população; é o resultado (impacto) da implementação de diferentes metas. A definição dos eixos deverá buscar identificar sinergias e transversalidades.



CAPÍTULO 07

# RECOMENDAÇÕES GERAIS



## RECOMENDAÇÕES GERAIS

### ORÇAMENTO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

- Levantar disponibilidade orçamentária para a execução do Programa de Metas (espaço existente para investimentos/novas despesas);
- Estimar, do modo mais preciso possível, custos reais dos compromissos aventados, preferencialmente tendo como referência despesas similares já executadas pelo Município;
- Identificar a vinculação correta das dotações das peças de planejamento orçamentária ao Programa de Metas;
- Maximizar a regionalização do planejamento e monitoramento orçamentário;
- Estabelecer sistema de acompanhamento da execução orçamentária do Programa de Metas, aprimorando a gestão interna;
- Divulgar, com a frequência possível, a execução do orçamento das metas.

### CENTRALIDADE DO PROGRAMA DE METAS NA GESTÃO

- Construir estratégias de engajamento dos titulares dos órgãos e demais atores politicamente relevantes na Administração;
- Relacionar conteúdo do Programa de Metas com outros instrumentos de planejamento (PPA, planos regionais, planos setoriais), fortalecendo a legitimidade institucional do documento e a convergência de objetivos.

### MONITORAMENTO

- Formalizar a representação setorial, assegurando a existência de responsáveis pela interlocução entre a coordenação do Programa de Metas e os órgãos executores das metas;
- Estimular a atuação dos atores em rede;
- Estabelecer rotina de monitoramento, com atualização rotineira de indicadores e fases de cronogramas, além da produção de relatórios que possam subsidiar decisões dos gabinetes;
- Engajar órgãos setoriais no processo, assegurando que a sistemática de trabalho faça sentido para os órgãos setoriais, sem onerar excessivamente as equipes.

## ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE METAS

- Buscar referências em outros processos (diferentes cidades, estados; gestões anteriores);
- Realizar diagnóstico a partir de instrumentos de planejamento pré-existent, indicadores tradicionais das políticas públicas, banco de dados e memórias de cálculo, garantindo factibilidade ao Programa de Metas;
- Estabelecer metodologia e cronograma precisos e compartilhados com todos os atores;
- Escolher metas e indicadores claros e específicos (evitando ambiguidades), atingíveis (mas que demandem esforço real), mensuráveis (com atualizações frequentes, precisas e disponíveis) e relevantes (que representem impacto positivo e sensível para a população);
- Assegurar a compatibilização dos compromissos do Programa de Governo e demais projetos priorizados pelo mandato eleito;
- Dotar a equipe responsável de quadros técnicos qualificados.

## TRANSPARÊNCIA, PUBLICIDADE E ACCOUNTABILITY

- Promover avaliação ex-ante das políticas públicas para elaboração de metas mais assertivas;
- Divulgar amplamente o ciclo de consulta pública, tanto por meios institucionais como pela imprensa, trazendo maior legitimidade ao processo de participação popular;
- Promover formas diversas de contribuição da sociedade civil (audiências públicas, ofícios, consultas na internet), possibilitando maior participação dos diversos setores da população;
- Realizar audiências públicas temáticas e regionalizadas;
- Divulgar periodicamente evolução dos indicadores, possibilitando o seu monitoramento pela sociedade civil;
- Comunicar, de forma clara, erratas, correções e demais alterações do conteúdo, apresentando as justificativas pertinentes;
- Maximizar a regionalização dos compromissos, de forma a permitir a identificação clara de metas para as regiões de moradia e circulação de cada cidadão(ã).



CAPÍTULO 08

# AGRADECIMENTOS



# AGRADECIMENTOS



Este material é fruto do trabalho da Secretaria Executiva de Planejamento e Entregas Prioritárias, mas contou com a grande colaboração dos servidores efetivos, comissionados e gestores que aqui estão e que nos antecederam. Neste sentido, agradeço, especialmente, a generosidade de Alexis Vargas, Bruno Shibata, Manuelito Magalhães e Mariana Almeida e suas respectivas equipes que, de modo muito transparente, compartilharam suas experiências e conhecimentos para colaborar com a elaboração desta cartilha. Sem isso a construção deste histórico não seria possível, sem isso o incremento e a continuidade do planejamento público não ultrapassariam os manuais.

Agradeço, ainda, Regina Esteves e à Comunitas por ter-nos inspirado com o modelo de cartilha de replicabilidade e com seu espírito colaborativo durante a elaboração do presente, bem como a Igor Pantoja e à Rede Nossa São Paulo,



pelo atento acompanhamento e sugestões ao longo do processo. A sociedade civil organizada tem papel fundamental para a institucionalização das políticas públicas e seu controle social!

E, por fim, um agradecimento muito especial à minha equipe, cada uma de suas coordenadorias e cada integrante desse belo mosaico que tem impactado de forma estruturante a gestão pública municipal. Minha gratidão, reconhecimento e orgulho desse time.

Sigamos juntos!

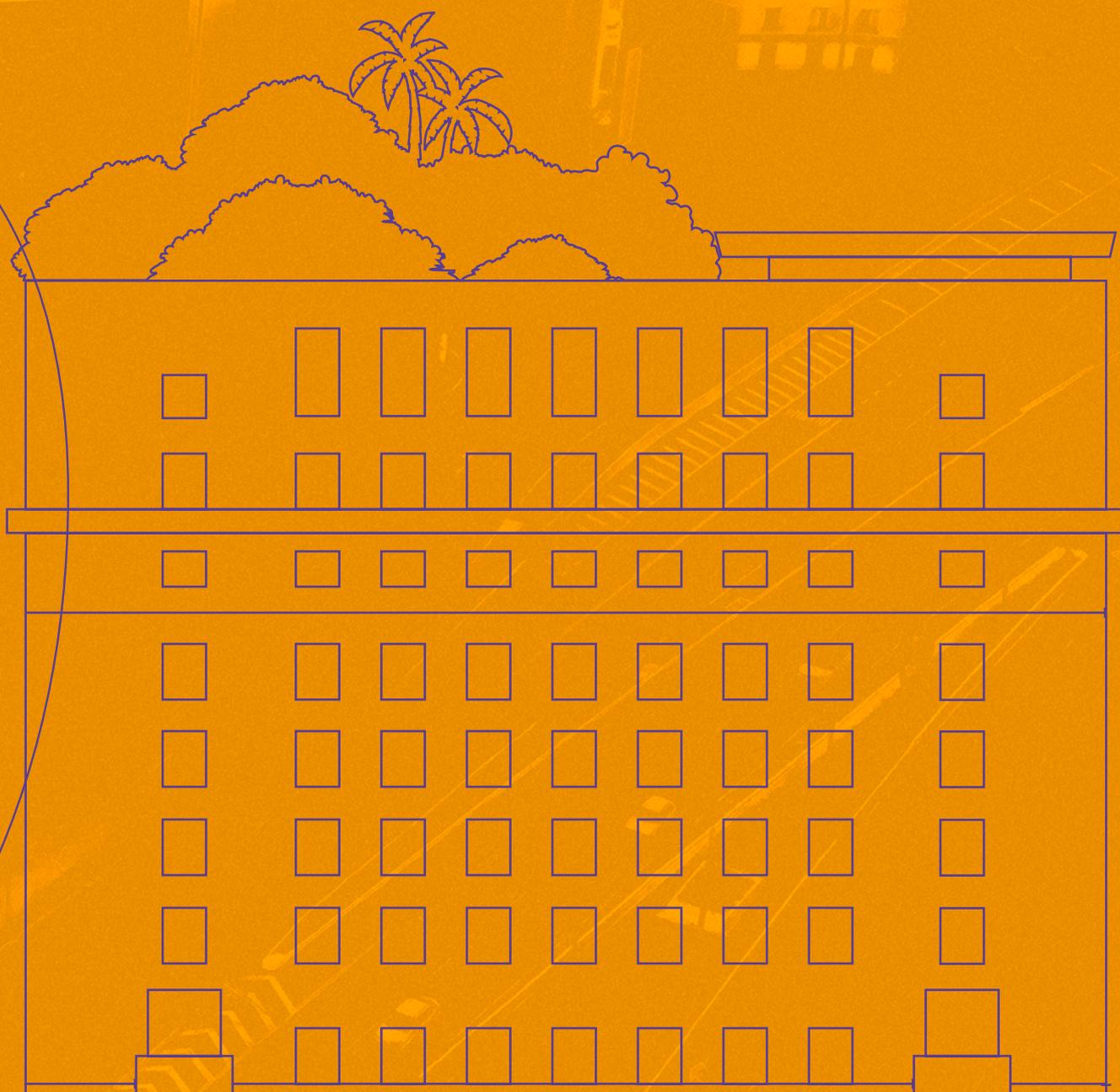
Um abraço,

**Vivian Satiro**  
Secretária Executiva de Planejamento e Entregas Prioritárias  
Prefeitura de São Paulo  
Novembro, 2022



CAPÍTULO 09

# COLABORARAM



# COLABORARAM

**Alexis Vargas**

Secretário Executivo de Projetos Estratégicos (Gestão 2019 - 2022).

**Bruno Shibata**

Secretário Adjunto de Planejamento e Gestão (Gestão 2017 - 2019).

**Cristina de Miranda Costa**

Assessora da Secretaria Executiva de Projetos Estratégicos (Gestão 2019).

**Fabício Reis**

Coordenador de Gestão do Programa de Metas (Gestão 2020 - 2021).

**Igor Pantoja**

Assessor de Coordenação da Rede Nossa São Paulo.

**Manuelito Magalhães Júnior**

Secretário de Planejamento da Prefeitura de São Paulo (Gestão 2006 - 2009).

**Mariana Neubern de Souza Almeida**

Coordenadora de Planejamento (Gestão 2013 - 2015).

**Raissa Fontelas R. Gambi**

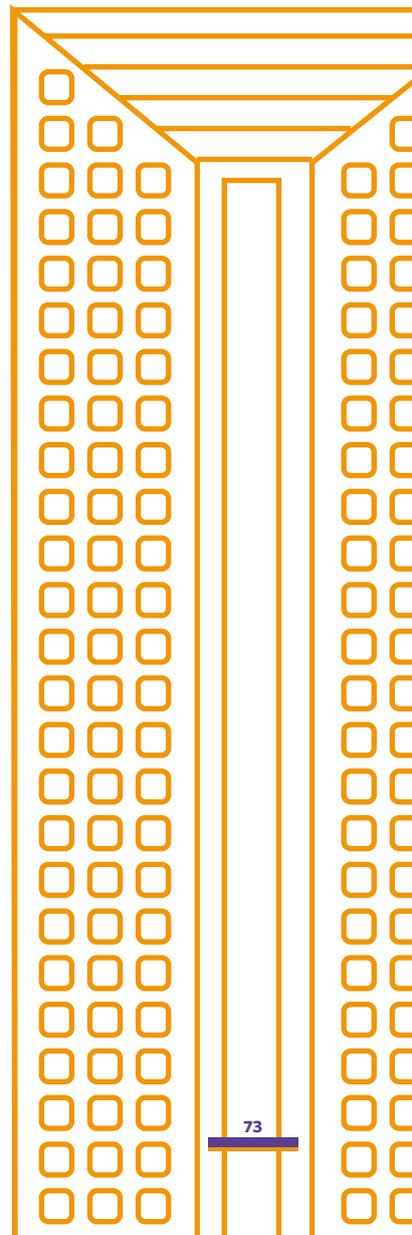
Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (Gestão 2017- 2018).

**Regina Esteves**

Fundadora e Diretora-Presidente da ComunitasBR.

**Vinicius Macário**

Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (Gestão 2017- 2021).





CAPÍTULO 10

# EXPEDIENTE



# EXPEDIENTE

## COORDENAÇÃO GERAL

Vivian Satiro

## ELABORAÇÃO TÉCNICA

### SECRETARIA EXECUTIVA DE PLANEJAMENTO E ENTREGAS PRIORITÁRIAS (SEPEP)

Ariane Lacerda  
Daniel Bruno Garcia  
Debora Kerwald da Silva  
Debora Meneses  
Denis Delgado  
Felipe Polzin Elias  
Flavia Speyer  
Jéssica Farjado  
Larissa Martins

Leonardo Barbosa  
Leonardo Galardinovic  
Lethicia Souza  
Márcio Adriano de Paula  
Maria Luiza Gédéon  
Marina Medeiros  
Robson Zanovelo  
Thiago Ermel

## PROJETO GRÁFICO

Mathias Cicolatti  
Renan Fanelli

## FOTOGRAFIA

Sergio Souza





CAPÍTULO 11

# REFERÊNCIAS



## REFERÊNCIAS

**BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Título VIII, Cap. I.**  
Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 10/11/2021.

**MENDES, Tania R. Gestão do conhecimento da informação.**  
Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto%20aula%20gestao%20do%20conhecimento.htm>> Acesso em: 08/11/2021.

**O que é Gestão da Informação? Diretório Acadêmico de Gestão da Informação.**  
Disponível em: <<https://sites.ufpe.br/dagi/2020/07/05/o-que-e-gestao-da-informacao/>> Acesso em: 16/11/2021.

**SÃO PAULO (Cidade). Lei Orgânica do Município de São Paulo. Cap. VII.**  
Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/LOM.pdf> Acesso em: 16/11/2021.

**SÃO PAULO (Cidade). Lei Orgânica do Município de São Paulo. Seção II, Art. 64-A.**  
Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/LOM.pdf>

**SÃO PAULO (Cidade). Programa de Metas 2009-2012.**

Disponível em: <[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/governo/arquivos/programa\\_de\\_metas/2009-2012-Programa\\_de\\_Metas-Agenda\\_2012.pdf](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/governo/arquivos/programa_de_metas/2009-2012-Programa_de_Metas-Agenda_2012.pdf)>. Acesso em: 08/11/2021.

**SÃO PAULO (Cidade). Programa de Metas 2013-2016.**

Disponível em: <[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/planejamento/arquivos/15308-004\\_AF\\_FolhetoProgrmadeMetas2Fase.pdf](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/planejamento/arquivos/15308-004_AF_FolhetoProgrmadeMetas2Fase.pdf)>. Acesso em: 10/11/2021.

**SÃO PAULO (Cidade). Programa de Metas 2017-2020.**

Disponível em: <[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/governo/arquivos/programa\\_de\\_metas/2017-2020%20-%20Programa%20de%20Metas%20-%20Vers%C3%A3o%20Final%20\(Participativa\).pdf](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/governo/arquivos/programa_de_metas/2017-2020%20-%20Programa%20de%20Metas%20-%20Vers%C3%A3o%20Final%20(Participativa).pdf)>. Acesso em: 16/11/2021.

**SÃO PAULO (Cidade). Programa de Metas 2021-2024.**

Disponível em: <<https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/governo/SEPEP/arquivos/pdm-versao-final-participativa.pdf>>. Acesso em: 16/11/2021.

**TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Manual de Planejamento Público 2021.**

Disponível em: <[https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/Manual%20de%20Planejamento%20Pu%CC%81blico%20\(vf-200121\)%20\(1\).pdf](https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/Manual%20de%20Planejamento%20Pu%CC%81blico%20(vf-200121)%20(1).pdf)>. Acesso em: 20/10/2021.









